إصدار الشـركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال
www.edara.com

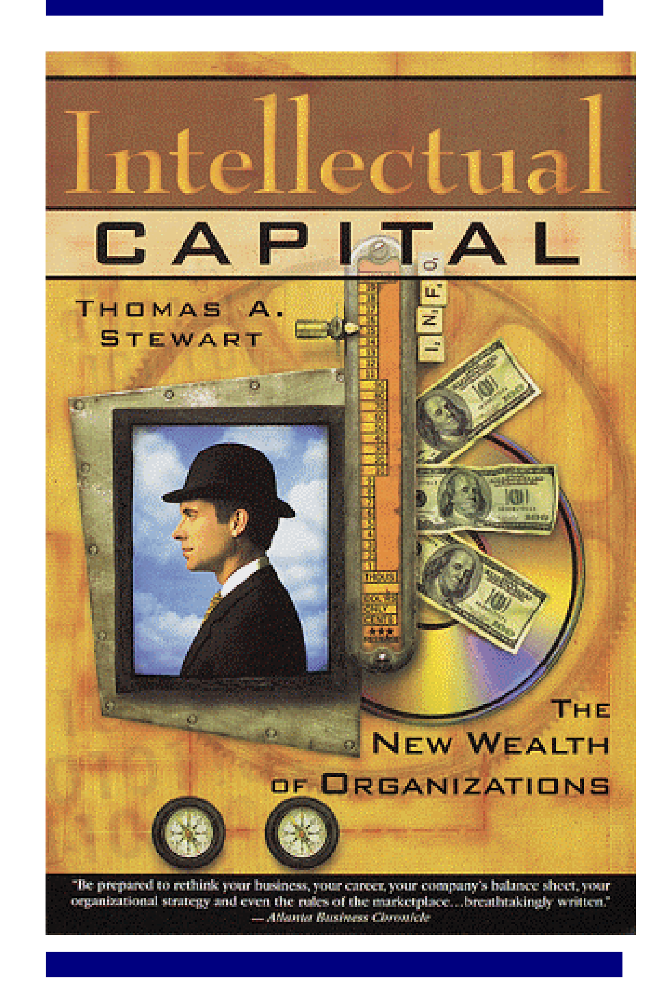
السنة الخامسة
العدد التاسع عشر
أكتوبر
(تشرين أول)
١٩٩٧

إدارة المعرفة

رأس المال الفكري

ثروة المنظمات الجديدة

تأليف: توماس ستيوارت



تأمل شركة "آي بي إم" الأمريكية العالمية!

كم يعمل بها من المهندسين والخبراء والفنيين، وكم يعمل من المحاسبين والإداريين؟

تأمل أي سلعة أو خدمة!

كم وراءها من المهندسين والفنيين والمتخصصين، وكم وراءها من الإداريين والمحاسبين؟

طبق ذلك على شركات مثل جنرال موتورز وميكروسوفت وموتورولا وشركات الشبكات التليفزيونية.

ما هي نسبة الفئة الأولى إلى الفئة الثانية؟

وما هو الفارق بين الفئة الأولى والفئة الثانية؟

وما هي أهمية كل منهما للشركة؟

وهل يختلف أسلوب إدارة الفئة الأولى عن الثانية؟

ماذا لو غادر المهندسون هذه الشركات وقرروا تأجير خدماتهم لشركاتهم من الخارج؟

وماذا لو اقتدى بهم عمال النظافة، وأنشأوا شركات لخدمات النظافة؟

فكر في كل هذه الأسئلة، ثم تخيل كيف يمكنك أن تحافظ على أهم عناصر رأس المال الحقيقي لشركتك: **رأس المال الفكري**

رأس المال الحقيقي

رأس المال الفكري هو رأس المال الحقيقي. ولقد اتسع نطاق هذا المفهوم ليشمل كل الإمكانات المادية والمالية والعينية

والمعنوية والثقافية والذهنية المتاحة للشركة، حتى ولو بشكل افتراضي وغير رسمي. وهكذا تتعدد رؤوس الأموال لتمتلك كل شركة أنواعا مختلفة منها. ويتوقف نجاحها - ببساطة - على قدرتها على تكوين المزيج الأكفأ من رءوس الأموال بأنواعها المختلفة.

ما هو رأس المال الفكري؟

كان الإغريق يحترمون المهارة التقنية TECHNE التي استنبط منها العرب كلمة إتقان والفعل يتقن.

١- رأس المال الفكري هو **المعرفة**. لكن أية معرفة؟ العامل قد يتقن عزف البيانو بمهارة، ولكن هذه المعرفة قد لا تفيد. فالموهبة الموسيقية لأحد عمال المصنع لا تقدم حلولا للعملاء.

٢- رأس المال الفكري هو المعرفة **المفيدة** للشركة. ما بالك إذا كان عامل المصنع الذي يتقن عزف البيانو يعمل في إنتاج البيانو أو يعمل في أوركسترا. في هذه الحالة فإن تلك المعرفة تعتبر رأسمالا بشريا. بالطبع في هذه الحالة تصبح مهارة العامل ذات قيمة عالية لشركته.

٣- رأس المال الفكري هو المعرفة التي يمكن توظيفها. المعرفة لا تصبح رأس مال إلا إذا تم العثور عليها وتوظيفها بحيث يمكن استخدامها لصالح الشركة. فقد يكون لدى أحد عمال المصانع فكرة رائعة لتحسين الإنتاج، لكن لا يصبح لهذه الفكرة فائدة إذا بقيت داخل ذهن العامل ولم تخرج إلى حيز التطبيق. لا طائل من وراء أية معرفة دون وضعها موضع التطبيق.

رأس المال بين العيني وغير المرئي

على عكس الآلات والمعدات - أو رأس المال العيني - لا يمكن الإمساك برأس المال الفكري أو رؤيته أو تقييمه بأثمان محددة. لذلك يغيب رأس المال المعرفي عن ضعاف البصيرة حين تنشغل أبصارهم برأس المال العيني. **والنتيجة؟** كثير من المديرين يتجاهلون أهم ممتلكات شركاتهم. فهم قد يعرفون كل الأصول المالية والمادية: الأموال التي تحتفظ بها الشركة في البنوك وقيمة الأراضي والمباني ورأس المال العامل. أما رأس المال الفكري بالشركة فعليه أن يناضل من أجل إثبات وجوده.

الكنز الدفين

رأس المال الفكري الذي لا يجد طريقه للتوظيف والممارسة هو بمثابة رأس مال مدفون ومهدر. خذ مثلا الخبرات والتجارب التي يحصلها مندوب المبيعات من تعامله مع عملاء الشركة على مر السنين. كيف يمكنك تعبئة وتحويل هذا النوع من المعرفة إلى ممارسات تنفيذية فعالة؟

كثير من الأصول الفكرية التي تملكها الشركة ومهارات وخبرات العاملين بها والمعلومات المتوافرة لديهم عن العملاء والموردين يكون في شكل معرفة ذهنية غير مادية وغير مسجلة وغير متاحة لصانعي القرار. وبينما ينشغل صانعو القرار بمتابعة وقياس حركة رأس المال العيني بالمليم والقرش والجنيه والدولار، فإنهم يفتقدون لمعايير واضحة تمكنهم من متابعة وقياس حركة رأس المال الفكري.

بنوك رأس المال الفكري:

يتواجد رأس المال الفكري لشركتك في ثلاثة مواقع:

١- العاملين:

فعامل المصنع الذي يقدم اقتراحا لزيادة أرباح الشركة يعتبر رأس مال فكري للمؤسسة. وينطبق هذا على كل معرفة أو ابتكار يقدم حلولا نافعة للعملاء.

٢- نظام العمل:

لا يكفي أن نقول أن لدينا أفرادا ذوي كفاءة عالية ومهارات متميزة، ثم نتوقع أن ترتفع الإنتاجية والإيرادات تلقائيا. فالعاملون يعملون داخل نظام معين. يشبه هذا النظام محرك السيارة، حيث يشغل العاملون مكانة التروس فيه، بينما الهيكل التنظيمي هو المحور الذي يثبت كل ترس في مكانه الصحيح ويمده بالزيت لتسهيل الحركة والوقود للعمل. اختلال الهيكل أو فشله يؤدي إلى تعطل السيارة حتى لو كانت التروس سليمة.

هيكل العمل الفعال هو الذي يؤدي إلى تبادل ونقل ونشر المعرفة المفيدة إلى مواقع الحاجة إليها خلال نظام ملائم لتدفق المعلومات. وكما تحتاج التروس إلى صيانة وتشحيم، فإن العاملين يحتاجون لنظام فعال للتدريب لزيادة قدراتهم ومهاراتهم.

٣- العملاء:

يستطيع العملاء إعطاءك أكبر قدر من المعلومات والمعرفة عن العملية الوحيدة التي تجهل أنت كل شيء عنها، ألا وهي الفائدة الحقيقية لمنتجاتك وخدماتك. لذلك عليك أن تنشئ نظاما فعالا لتحصيل المعلومات المفيدة. فرقم تليفون العميل مثلا لا يعتبر معلومة استراتيجية. أما تفضيلات هذا العميل والعلاقة التي بناها مندوب المبيعات معه فهي بالتأكيد رأس مال فكري لأنها ترشدك إلى وضع خططك وأهدافك.

رأس المال البشري

لايشكل كل العاملين معك رأس مال فكري. فمصطلح رأس المال البشري يطلق على قيمة معرفة ومهارات العامل أو الموظف بالنسبة لتكوين ثروات الشركة. فالباحث الكيميائي الذي يخترع دواء مهما أو مدير المصنع الذي يقلل من وقت الدورة الإنتاجية بمصنعه، كل هؤلاء أمثلة لرأس المال البشري. ولكن الجملة التي تتكرر كثيرا من أن **"العاملين هم رأس مالنا الأساسي"** هي بالطبع تبسيط مبالغ فيه لفكرة رأس المال البشري الفكري.

مقاييس رأس المال البشري:

ليست كل معلومات العاملين رأس مال فكري. فمهارات العاملين ومعرفتهم تعتبر رأس مال فكري فقط إذا انطبقت

عليها المقاييس التالية:

١- أنها متميزة: أي أنه لا يوجد من يملك نفس المهارات أو المعلومات لدى الشركات المنافسة.

٢- أنها إستراتيجية: أي أن هذه المهارات والمعلومات لها قيمة يمكن أن يدفع العميل ثمنا للحصول عليها.

هذه المقاييس تساعدك على التعرف على أي العاملين يمثلون أصولا للشركة بحق، بمساهمتهم في رأس مالها الفكري، وأيهم يمثل عبئا يجب التخفف منه.

من يمنحك رأس المال البشري؟

- العمالة غير المدربة أو نصف الماهرة لا تمنح الشركة رأسمال بشري أو فكري وذلك لأنها موجودة لدى منافسيك أيضاً، ليست متميزة ولا استراتيجية.
- الفئة الثانية من الموظفين تقوم بعمل يتطلب مهارات عالية كالمحاسبين أو عمال المصانع المدربين، ولكنه غير مقدر من جانب العميل، أو أنه ليس هو ما يضعه العميل في اعتباره عند شراء المنتج أو الخدمة. وبما أنه لا يميز عمل الشركة عن منافسيها فهو غير إستراتيجي. فمثلا المحاسبون بشركة "ميكروسوفت" قد يمتلكون مهارات محاسبية عالية، ولكن مواهب المبرمجين والفنيين بالشركة هي التي تعتبر بحق رأس مالها الفكري.
- وهناك الموظفون الذين يهتم العميل بعملهم جدا، لكنهم ليسوا متميزين، مما يصبغ منتجات الشركة وخدماتها بنفس الصبغة العادية التي يستخدمها المنافسون.
- أما العاملون الذين يكونون رأس المال الفكري للشركة فهم الذين يصعب إيجاد بديل لهم، والذين يقدر العميل عملهم: المهندسون ومديرو المشروعات ونجوم شباك التذاكر في السينما، كلهم أمثلة لهذه الفئة من العاملين. هؤلاء هم العاملون الذين يمنحون الشركة ميزة تنافسية حقيقية وهؤلاء هم العاملون الذين يجب أن تستثمر فيهم.

تنمية رأس المال الفكري:

يمكنك أن تنمي رأس المال الفكري بشركتك بطريقتين:

١) استخدم ما يعرفه العاملون:

أولا، استغل المعلومات المتوافرة حاليا في أذهان العاملين معك وإلا فإنها ستضيع. وأفضل طرق شحن القدرة الذهنية للعاملين هي منحهم مكانا آمنا يمكنهم من المشاركة بأفكارهم، دون تدخل البيروقراطيين والوسطاء. احرص على إقامة سلسلة من الاجتماعات يقوم فيها الموظفون والعاملون بعرض مقترحاتهم وآرائهم على رؤسائهم ومناقشتهم بصورة مباشرة.

٢) اجمع مساهمات أكبر عدد من العاملين:

يجب أن تتأكد من ارتفاع نسبة العاملين الذين يساهمون في زيادة رأس المال الفكري بالشركة وذلك من خلال:

- تقليل الاستثمار في الأعمال التي لا تتطلب تدريبا أو مهارة. وأفضل حل في هذا المضمار هو ميكنة تلك المهام، فذلك أفضل من توظيف عمالة غير مدربة بالشركة.
- بعض العاملين كالمحاسبين يقومون بعمل لا يقدره العملاء، ولكنه مهم بالنسبة للشركة. فإما أن تحد من سلطاتهم في تسيير استراتيجية الشركة، أو تدخلهم مجال التكنولوجيا وتوليد المعلومات. فيمكنك مثلاً تغيير مهام المراجعين من مراقبة ومراجعة أعمال الموظفين إلى تقديم النصح والمشورة للإدارات المختلفة عن كيفية تحسين الأداء، وبهذه الطريقة يتحولون من مجرد مراقبين إلى منسقين ومستشارين.
- أما بالنسبة لفئة العاملين الذين يقدر العميل عملهم، لكنهم لا يضيفون شيئا متميزا لشركتك عن منافسيها، فيمكنك أن تدعمهم بأفراد ذوي مهارات متميزة حتى يكتسبوا منهم بعض تلك المهارات.

تصنيع رأس المال البشري:

يتطلب بناء هذا النوع من رأس المال ما هو أكثر من تجميع المتدربين في حجرة دراسية وتعليمهم كيفية تجميع آلة معقدة. فقد أظهرت الأبحاث أن المعرفة التي يمكن زيادتها ورفعها حتى تصبح من أصول الشركة يتم تلقيها في أجواء اجتماعية غير رسمية تسمى "مجموعات الممارسة".

مجموعات الممارسة:

فكرة "مجموعات الممارسة" مبنية على أساس أن التعليم يتم بشكل أفضل في مجموعات، لكنها ليست أي مجموعات. فلا يمكنك جمع أي عدد عشوائي من الناس في حجرة ثم تتوقع أن يتعلموا شيئا.

مجموعات الممارسة هي مجموعات غير رسمية من الأفراد يتجمعون بشكل

إعادة ترتيب الأوراق!

ما هو الفرق بين دليل الهاتف العادي (الأوراق البيضاء) ودليل (الأوراق الصفراء)؟

في الدليل الأول ترتب البيانات في تسلسل ألفبائي روتيني لا يساعد إلا على معرفة الأسماء وأرقامها. في الأوراق الصفراء تصنف الأسماء تبعا لنشاطاتها ومنتجاتها وخدماتها وملكاتها وقدراتها.

في كل المنظمات اليوم، ما زالت إدارات الموارد البشرية تكتفي بمعرفة أسماء العاملين وأعمارهم وشهاداتهم وإجازاتهم ومرتباتهم. لمعرفة قدرات الموظفين ورغباتهم وخبراتهم وتصنيفهم طبقا لمعارفهم الحقيقية وليس طبقا لشهاداتهم، لا بد من أن تتحول تلك الإدارات من الترتيب إلى التصنيف. أي من العمل بطريقة دليل الهاتف إلى العمل بطريقة دليل الأوراق الصفراء. استثمار رأس المال الفكري يحتاج إلى إعادة ترتيب الأوراق.

تلقائي حول اهتمام واحد أو حل مشكلة ما، ولا هم لهم سوى اكتساب المعرفة في أحد المجالات المتخصصة. يعمل أفراد المجموعة على تبادل المعلومات ويدرب كل منهم الآخر، خلال لقاءاتهم المتعددة.

مهندسو برامج الكمبيوتر بشركتك يشكلون جزءا من مجموعة ممارسة يمتد خارج حدود شركتك ويتضمن جميع العاملين في هذا المجال.

تمثل مجموعات الممارسة خارج حدود الشركات تحديا كبيرا، إذ قد يتحول ولاء العاملين من شركتهم إلى مهنتهم. ويتضاعف هذا التحدي لأن العاملين حين يتركون الشركة يأخذون مهاراتهم ومعارفهم معهم. في بعض الحالات يمكن تملك المعلومات وتتم حمايتها عن طريق قوانين حماية الحقوق، ولكن في معظم الحالات لا تستطيع الشركة امتلاك معلومات ومعرفة الموظف أو الاحتفاظ بها بمنأى عن يد المنافسين.

يجب على الشركات إذن أن تجد سبيلا لإقناع العاملين في مجال المعلومات بمشاركة الشركة طواعية في ملكية خبراته ومعارفه. ويكمن الحل في تكوين نوع من الملكية المشتركة بين العاملين والشركة.

ولهذا السبب لجأت الشركات إلى تمليك العاملين أسهما في الشركة أو توزيع جزء من الأرباح عليهم. فهي تمنح العاملين حافزا ماديا لاستخدام معرفتهم لصالح الشركة ولكي تتمكن من الاحتفاظ بهم.

يعتبر تشجيع مجموعات الممارسة وتوطيد علاقاتها بشركتك أسلوبا خفيا من أساليب تكوين ملكيات مشتركة. فأفضل مهندسي برامج الكمبيوتر قد يكونون من خارج شركتك، ولكنهم جزء من مجموعة ممارسة تتجاهل حدود شركاتهم. وبهذه الطريقة يمكنك الاستفادة من إمكاناتهم لصالح شركتك.

ليست مجموعة مشروع:

لنقارن مفهوم مجموعة الممارسة بمفهوم فرق إدارة المشروعات للوصول إلى فهم أعمق لمجموعة الممارسة.

مجموعة المشروع لديها جدول أعمال، ومواعيد محددة للانتهاء من مهامها، ثم أنها مسئولة أمام شخص أو مجلس عن عملها. بالمقابل، نجد مجموعات الممارسة ليس لها جدول أعمال أو هدف محدد تسعى إليه، وإنما يجمعها نفس الاهتمام ونفس الرغبة في التعلم واكتساب مهارات جديدة - والأهم من هذا كله الرغبة في التغيير والتفكير الابتكاري. فمثلا يحرص مهندسو وفنيو الصيانة على تبادل النصائح والمعلومات وذلك لأن لهم نفس الاهتمامات حتى لو كانوا لا يعملون في مشروع واحد.

إدارة رأس المال الفكري:

تستعصي معظم مصادر رأس المال البشري على الإدارة والسيطرة. بل وكثيراً ما تقاوم محاولات الاحتواء والاندماج داخل مجموعات. فكيف يمكنك إذن إدارة مجموعة لا تفضل الالتزام بأي مواعيد محددة أو تقديم تبريرات عن أعمالها أمام أي جهة مسئولة؟

١- لا تحاول، فلن تتمكن من إدارتها. كل ما يمكنك فعله هو الاستفادة من أفكارها وأعمالها لصالح شركتك.

٢- تعرف على مجموعات الممارسة في شركتك وادرس أهميتها بالنسبة لك ولمستقبل الشركة.

٣- وفر لهم الموارد التي يحتاجونها، وساعدهم على بناء شبكة داخلية بينهم، أو اسمح لهم باستخدام قاعة الاجتماعات، أو احضر لهم من يمنحهم مزيدا من المهارات والمعلومات في مجال اهتمامهم. باختصار: قم بأي شيء يساعد على دفع عملية تبادل المعلومات وتحصيلها.

٤- لا تبالغ في إدارتك لها، لأنك إذا بدأت بوضع اللوائح والقوانين المنظمة لمجموعات الممارسة فستقتلها. إذ يكمن سر نجاحها في روحها الابتكارية التواقة إلى تغيير كل شيء. وهي تزدهر في المناخ الذي يسمح بطرح ما تشاء من أفكار دون خوف من أحد. أما يد الإدارة الثقيلة فقد تفسد التلقائية اللازمة لتوليد المعلومات والأفكار.

قبل أن تقوم ببناء الحوائط عليك أن تحدد ما الذي يجب أن تحفظه في الداخل وما الذي يجب أن تعزله في الخارج.

امتلاك رأس المال الفكري

تخيل مهندساً يبتكر جهازاً مفيداً يستحق الوقت والجهد المستثمرين فيه، ثم يضع تصميم الجهاز وطريقة عمله في دليل التشغيل. تعتبر خبرة ومعرفة هذا المهندس رأس مال بشري لا يمكن لأحد سواه أن يمتلكه. أما دليل التشغيل فيعتبر رأسمال للشركة ولكل من يطلع عليه ويستفيد منه. فهو يقوم بتخزين المعلومات والمعرفة التي توصل إليها المهندس في شكل مسجل يمكن تمليكه للشركة. فكر المهندس يعود معه إلى البيت بعد انتهاء مواعيد العمل، أما الكتيب فيبقى في الشركة ويتم توزيعه.

ما وراء الامتلاك

العمليات والآلات والتكنولوجيا والاختراعات والمطبوعات الداخلية كلها أمثلة على امتلاك المعرفة وهيكلتها داخل الشركة.

ولكن امتلاك المعرفة وهيكلتها ليست مجرد تشفير للمعلومات وتسجيل للمعرفة. فهي أيضا تتضمن الأصول الفكرية غير المكتوبة للشركة مثل استراتيجيتها وثقافتها وأنظمتها وهياكلها وأعمالها الروتينية اليومية. وهي باختصار كل ما يساعد على تخزين وتوزيع المعرفة.

تخمة المعلومات

أحد أهداف الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري هو توجيه تيار المعلومات إلى مكان الحاجة إليها. ولكن هناك خطرا يتمثل في أن ينقلب تيار المعلومات المتدفق إلى موجة عاتية

تصعب السيطرة عليها.

قد تتمكن من التوصل إلى مخزون شامل من المعلومات حول موضوع تدرسه. ولكن قد تحاصرك المعلومات من كل جانب إلى درجة أنك توشك على الغرق تحت تلال من الأوراق والوثائق الإلكترونية.

تخمة المعلومات مثلها مثل قلتها، فكلاهما خطير ومعوق للإنتاج. لو زادت كمية المعلومات التي تحيط بك، فلن تميز بين المهم و غير المهم. ففي كثير من الأحيان تقوم بجمع كم كبير من المعلومات مثل رسائل البريد الإلكتروني المثيرة لاهتمامك، أو قصاصات الصحف أو أكوام من الكتب التي لا تقرؤها أو أكوام أخرى من الأوراق المتنوعة، كل ذلك بحجة أنك قد تحتاج المعلومات الواردة بها في يوم من الأيام. فخوضك خلال هذا الكم من المعلومات والنصائح التي تخص موضوعات لا تعلم عنها شيئا يبطئ من سرعتك، تماما كانتظارك للمعلومات أن تشق طريقها خلال الهرم الإداري البيروقراطي.

الدفع والجذب

كيف يمكنك منع رأس المال الفكري من فتح الباب للطوفان بدلا من فتح الباب للإنتاج؟

المفتاح هنا هو التفرقة بين المعلومات التي يتم دفعها تجاه الشخص والمعلومات التي يتم جذبها بواسطة الشخص نفسه.

عندما يمتلئ الصندوق الخاص ببريدك الوارد بالعديد من التقارير والمجلات والمذكرات والرسائل التليفونية، أو عندما تتسلم مائة رسالة يومية عبر البريد الإلكتروني، تعتبر هذه كلها معلومات يتم دفعها تجاهك. أما عندما تتصل أنت بقاعدة بيانات وتقوم بالبحث عن تقارير في موضوع معين، فأنت الذي تجذب المعلومات إليك.

لتزيد من فاعلية وكفاءة رأسمالك الفكري يجب أن يتم هيكلته بوضع المعلومات في شكل يمكنك من الوصول إليها وقت الحاجة فقط، بدلا من نشرها على الجميع في كل مكان.

فمثلا اعتادت مجموعة المبيعات بشركة هيوليت-باكارد قضاء أسابيع كاملة في حجرة دراسية لتتعرف على المنتجات الجديدة للشركة. أما الآن فقد أصبحت تلك المعلومات متوافرة عبر القنوات الإلكترونية للشركة كي يرجع مندوب المبيعات وقت حاجته إليها.

فعن طريق وضع المعلومات داخل قنوات يسهل الوصول إليها يمكنك رفع كفاءة نظام تنمية المعرفة بالشركة. فلا يجب أن تكدس كميات من المعلومات بحجة أنك قد تحتاج إليها فيما بعد، بل احفظ المعلومات داخل نظام كفء يمكنك من استبعادها طالما لا تحتاجها ثم استرجاعها واستخدامها بشكل فوري ولحظي وقت الحاجة إليها.

نشر الجهل

أفضل أساليب تملك رءوس الأموال الفكرية يطبق طريقة نشر الجهل كما يطبق طريقة نشر المعرفة. فنشر الجهل يقوم على الاعتراف بحقيقة أنه ليس مطلوبا من الجميع أن

فرق العمل ونظام تدفق المعلومات

توجد ثلاثة أنواع من فرق العمل، كما توجد ثلاثة أنواع من الفرق الرياضية:

١- فريق البيسبول:

حيث يحتل كل عضو مكاناً ثابتاً لا يبرحه، طوال العمل - أو المباراة. ولا يحتاج هذا الفريق لمدرب أو لمدير. فكل فرد يتلقى تعليماته تبعاً لموقعه ومهمته وبطريقة مستقلة عن الآخرين. وفيه يمكن قياس مهارة كل فرد في أداء مهمته، على حدة.

هيكل نظام المعلومات في هذا الفريق يعتمد على المعلومات التي تخص كل فرد على حده تبعاً لدوره، ولا تعتمد على زيادة كفاءة الاتصال بين الأفراد. كما يقلل من دور الإدارة إلى الحد الأدنى، سواء في التدريب أو التوجيه أو التخطيط، لأنه يعتمد تماماً على كفاءة الأعضاء.

٢- فريق كرة القدم:

ينتشر فيه الأعضاء اعتماداً على خطة المدير (المدرب) وتوجيهاته وتغيراته التي تحدد لكل لاعب موقعه تبعاً لقدراته وموقف المنافسين. في هذا الفريق يصعب قياس وتحديد مساهمة كل عضو أو معرفة نقاط ضعفه ونقاط قوته بوضوح. بل يعمل التدريب على إكساب كل أعضاء الفريق كل المهارات وإبلاغهم بكل المعلومات، مما قد يؤدي لمزيد من الهدر إذا لم يحسن إدارة الفريق. من الواضح أن للإدارة دوراً بارزاً تلعبه في هذا الفريق، سواء من ناحية التوجيه أو التدريب أو التخطيط أو التنفيذ. ويتطلب ذلك مزيدا من الكفاءة لهيكل المعلومات والاتصالات، خاصة أحادية الاتجاه من المدير إلى الأعضاء.

٣- فريق التنس الزوجي:

وفيه يعمل كل عضو على تغطية نقاط ضعف الزميل، حتى لو اضطر لتغيير موقعه. وبذلك تكون محصلة عمل الفريق أكبر من حاصل جمع نواتج عمل الأعضاء. في هذا الفريق يجب تصميم نظام المعلومات بحيث يتلقى كل فرد المعلومات من زميله مباشرة، وأن تتاح لهما حرية تغيير الوظائف والأدوار. كما يقتصر دور الإدارة على التدريب، ويقل في التخطيط والتوجيه وينعدم تماما في التنفيذ.

يعرفوا كل شيء عن كل شيء. وبدلا من محاولة جعل الجميع خبراء، وجه المعلومة مباشرة إلى من يحتاجونها فعلا وانس الآخرين. ولكن تأكد من أن هؤلاء الآخرين يعلمون من أين يمكنهم الوصول بشكل سريع لنفس المعلومة بحيث يحصلون على حاجتهم من المعلومات عندما يحتاجونها، مهما كانت احتمالات هذه الحاجة قليلة.

استخدام السوق لكسر البيروقراطية

أحد مخاطر هيكلة رأس المال الفكري هي احتمال تحول نظام المعلومات إلى نظام بيروقراطي. فأقسام الشركات التي يتم تكوينها من أجل جمع وإدارة وتوزيع المعلومات تبدأ في وضع قوانين ولوائح تصبح ضغطا وعبئاً على آليات العمل وتزيد من النفقات.

من أهم الأدوات التي تساعدك على التأكد من أن رأسمالك الفكري لن يتحول بمرور الوقت إلى بيروقراطية عقيمة، هي أن تستخدم أكبر مدمر للبيروقراطية: **السوق.**

رأس المال الهيكلي يكلفك مالا، فهو يتطلب موظفين وتكنولوجيا ومصروفات أخرى. من الممكن أن تغطي شركتك تلك النفقات فتعتبرها مصروفات تشغيل إضافية، مما يعني أن جميع الأقسام ستساهم في تغطيتها. أو يمكنك أن تلزم أقسام وقنوات المعلومات بأن تعرض خدماتها المعلوماتية للبيع داخل المنظمة لتغطية نفقاتها.

سيقلل هذا الأسلوب من حجم النفقات المهدرة في تخزين المعلومات: فأقسام الشركات ستدفع فقط مقابل المعلومات التي يمكنها استخدامها. كما أنها ستدفع هذا المقابل فقط، مما يعني أن أقسام رأس المال التنظيمي أو الهيكلي يجب أن تتمكن من تغطية نفقاتها. وبذلك ستحاول كل الأقسام الخاضعة للتنظيم تسويق معلومات ذات فائدة حقيقية يمكن دفع مقابل للحصول عليها. في هذه الحالة يصبح رأس المال الهيكلي مصدرا من مصادر الإبداع والتجديد، وليس مجرد إدارة مساعدة.

العملاء كمصدر لرأس المال الفكري

قلنا إن معلومات وخبرات العملاء في التعامل مع خدمات ومنتجات شركتك هي أحد الأنواع الثلاثة لرأس المال الفكري.

تعقدت العلاقات بين العملاء والشركة في عصر المعلومات. والسبب هو أن العملاء اليوم لديهم قدرات ووسائل أفضل للوصول إلى المعلومات عما كان عليه الحال في الماضي. فمع زيادة سهولة الحصول على المعلومات زادت قوة العميل تبعاً لزيادة علمه بأسعار المنافسين والمزايا التي يقدمونها.

فإذا كنت أحد عملاء شركة فيدرال إكسبرس، وتقوم بإرسال طرد عن طريق الشركة بالبريد السريع فإن تكنولوجيا المعلومات تتيح لك تتبع مسار الطرد حتى وصوله للمستلم. إذن تكون أنت كعميل مسيطراً على الموقف، ولست تحت رحمة شركة بريد للبحث عن طرد تصر هي أنها لم تتسلمه أبدا.

مثال آخر لانتقال القوة إلى العملاء نجده في مجال صناعة الطيران. فنظم الحجز بالكمبيوتر تتيح للراكب أن يقارن بسهولة بين العروض العديدة لشركات الطيران المختلفة لاختيار أفضلها بالنسبة له.

السؤال الآن: كيف يمكنك إدارة رأسمالك من العملاء؟ أي كيف يمكنك الاحتفاظ بالعملاء ذوي الولاء مثلا، في عصر منح العملاء كل هذه المعلومات وكل هذه القوة؟

التحالف مع العملاء

الحل هو تكوين حلف مع العملاء، بشكل يفيد الطرفين معا. فمن خلال الاتصال بالعملاء يمكنك أن تعرف رأيهم في إدخال بعض التحديثات على منتجاتك القائمة وقياس استجاباتهم لها بحيث تقدر ربحية هذه التحديثات لك ولهم.

بعد ذلك اسألهم إن كانوا على استعداد لدفع ثمن أعلى للحصول على التحديثات الجديدة، حتى يمكنهم، هم أيضا أن يطلبوا من عملائهم دفع أثمان أعلى لمنتجاتهم.

كيف تستثمر العملاء

١ ـ مكن عملاءك:

ادرس توقعاتهم وتفضيلاتهم أشركهم في عملية تصميم المنتجات الجديدة وتعديل المنتجات القائمة. ستساعدك ردود أفعالهم على تجنب عديد من الأخطاء المكلفة كما ستعينك على تقديم خدمة أفضل لتلبية احتياجاتهم وإشباع توقعاتهم.

ـ تقوم شركات الطيران بإهداء ركابها الدائمين رحلات مجانية وتتحالف مع سلاسل الفنادق وشركات تأجير السيارات .. الخ، حتى يحصل عملاؤها على مزايا إضافية من هذه الشركات، وبهذه الطريقة تبني رأسمالها من العملاء.

٢ ـ أشرك العملاء في نجاحك:

الصفقات الكبيرة مع العملاء تساعدك على خفض التكاليف وزيادة نصيبك من العملاء بالإضافة إلى المحافظة على ولائهم.

لنفرض مثلا أنك تعمل في مجال بيع أجهزة الاتصالات. وأنك عندما تبيع الأجهزة بطريقة التجزئة فإنك تضع

اربط معلومات عملاءك بمعلوماتك

اجتاحت شركة ماكيسون للأدوية سوق الدواء الأمريكي، وذلك عندما قامت بربط شبكة معلوماتها بشبكة المعلومات الخاصة بعملائها من الصيدليات التي تتعامل معها. نتج عن هذا معرفة الشركة مسبقاً بمواعيد تواريخ انتهاء الصلاحية وتجديد الاعتمادات، مما قلل بالتالي من كميات المرتجعات والمخزون لدى الشركة وعملائها، كما أدى إلى علاقات وصفقات عمل لا يمكن فصمها بين الصيدليات وشركة ماكيسون التي تمكنت نتيجة ذلك من زيادة حصتها من رأس مالها من العملاء.

هامشاً مرتفعاً للربح. ولنفرض أن عميلك يعرف ذلك، وأنه طلب منك أن تصمم لشركته نظام اتصالات متكامل. عليك في هذه الحالة أن تمنحه خصماً جيداً على الأجهزة. وكلما أراد العميل زيادة الصفقة، فيجب عليك أن توسع نطاق التخفيضات.

- تمكنت شركة الألمونيوم العملاقة "ألكوا" من التحالف مع عميلها، شركة أودي، لإحداث ثورة في تصنيع الإطار الألمونيوم للسيارات. هذه المشاركة ترجمت إلى زيادة رأسمال من العملاء للطرفين: فشركة ألكوا أمكنها الحصول على عملاء في سوق السيارات الضخم بتسويق إطارها الجديد، في حين نجحت شركة أودي، عميلتها، في بيع المزيد من سياراتها لأنها تستعمل الإطار الحديث.

٣- تعلم عمل عميلك وعلمه عملك:

العملاء قد لا يعلمون أنه يمكنك حل إحدى مشاكلهم. وقد لا تعلم أنت أن عملاءك يعانون من مشكلة يمكنك حلها. كلما تبادلت أنت وعميلك المعلومات بعضكم عن بعض، كلما فتحتما المجال أمام إيجاد فرص جديدة للتعاون.

٤- أربط عميلك بك:

العملاء يدفعون لك مقابل منتجاتك وخدماتك التي أصبحوا يعتمدون عليها. وخدمات الاستشاريين باهظة الثمن مثال واضح على ذلك. ويمكن لأي شركة في أي مجال أن تربط العميل بها بحيث لا يمكنه الاستغناء عنها.

المنظمة المعاصرة

لعلنا أدركنا بالفعل أن الهياكل التنظيمية الكلاسيكية لم تعد تصلح لمجابهة تحديات ومتطلبات شركات المعرفة الحديثة، بل إنها تمثل خطراً على عملية تطوير وتنمية رأس المال الفكري والمعرفي كما ينبغي لها أن تكون.

يمكن تصوير الهياكل التنظيمية الفعالة - التي تصلح لمنظمات عصر المعلومات - كشبكة من الخلايا المرنة المتصلة ببعضها. وهذا يعني أنها لم تعد هياكل، بل اتخذت أشكالا جديدة تتناسب مع حركة المعرفة الدائرة والمتداخلة والمتقاطعة والتي لا تعرف الثبات على حال.

تقييم رأس المال الفكري

كيف يمكنك وضع تقييم مادي للأصول غير المحسوسة أو غير المرئية التي يتكون منها رأس المال الفكري؟ قيمة العلماء في المعمل مثلا تتضمن قدرتهم على تحقيق اكتشافات مستقبلية. فكيف يمكنك قياس ذلك ماديا؟

إدارة رأس المال البشري تعني إيجاد طرق وأساليب جديدة للبحث عنه والعثور عليه والتعرف على الصلة بينه وبين النتائج المالية التي تحققها الشركة. وهناك محاولات كثيرة من قبل المحاسبين والمديرين ومفكري الإدارة لوضع مقاييس مختلفة لتقييم أصول رأس المال الفكري.

وعلى الرغم من أن أحدا لم يتوصل إلى نموذج أو معادلة متكاملة لقياس الأصول الفكرية للمنظمات الحديثة، إلا النتيجة التي خلصت إليها كل الشركات تثبت بأن الأسلوب الذي تختاره في النهاية لقياس رأس المال البشري يعتمد إلى حد كبير على أسلوبك في بناء وترسيخ القاعدة الفكرية في منظمتك.

قياس رأس المال الفكري

يوجد رأس المال البشري حيث يتواجد العاملون والخبراء القائمون على أداء أعمال تضيف قيمة للعملاء. وتبعا لذلك فإن تتبع وقياس نمو خبرة ومهارة العاملين الدائمين معك هو أحد أساليب قياس رأس المال البشري لشركتك. أما البيانات التي يمكنك استخدامها فتشمل:

* متوسط عدد سنين الخبرة العملية للقوى العاملة لديك.

* معدل دوران توظيف الخبراء لديك.

* معدل تولي الخبراء لمناصب قيادية بشركتك.

* مدى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها شركتك.

* المتغيرات التكنولوجية التي يمكن أن تقلل من قيمة معرفة خبرائك.

* إمكانية أو عدم إمكانية قيام منافسيك باجتذاب وتوظيف بعض العاملين لديك.

* موقعك في السوق وسمعتك في مجالك؟

* قدرة خبرائك وموظفيك على استحداث منتجات وخدمات جديدة تحل مشكلات جديدة أو متوقعة سيواجهها عملاؤك.

* نسبة المبيعات المحققة من بيع منتجات جديدة إلى إجمالي مبيعات الشركة على مدى خمس سنوات.

قياس رأس مالك الفكري:

تسمح هيكلة رأس المال بتخزين المعلومات والمعرفة ثم نقلها سريعا بأقل قدر من المعوقات والمشكلات. لقياس كفاءة وفعالية أنظمة شركتك، عليك بالإجابة عن الأسئلة التالية:

١- كم من الوقت تحتاج لتطوير منتجات جديدة وتقديمها للأسواق؟

٢- ما هي نسبة اقتراحات العملاء التي يتم الأخذ بها؟

٣- ما هي العلاقة بين الإيرادات من ناحية، وتكلفة المبيعات والمصاريف الإدارية من ناحية أخرى؟

قياس رأسمالك من العملاء

لا يوجد مقياس أكثر انتشارا لتقييم رأس المال الفكري من استطلاعات رضاء العملاء التي تقابلنا دائما. لكن الاستطلاعات التي تسأل: "ما رأيك فينا؟" تعتبر أدوات قياس غير علمية ولا يمكن أن يعتد بها. مقاييس رضاء العملاء يجب أن تربط بين الرضا والنتائج المالية والمنتجات الجديدة. والولاء الذي يتم قياسه، يعد مؤشرا أفضل بكثير لرضاء العملاء عن استطلاعات الرأي.

الشركات بين المرئي واللامرئي:

أبسط طرق قياس رأس المال الفكري هي قياس الفارق بين القيمة السوقية والقيمة الاسمية. القيمة الاسمية هي مجموع الأصول الثابتة للشركة: المصانع والمعدات والأصول والأموال السائلة في البنوك، مطروح منها الديون. أما القيمة السوقية لأي شركة فهي القيمة الكلية لأسهمها. القيمة السوقية لأي شركة تكون عادة أعلى (وأحيانا أعلى بكثير) من القيمة الاسمية. فلماذا إذن يدفع الناس أكثر بكثير من القيمة الحقيقية للأصول الثابتة لأي شركة؟

السبب هو رأس المال الفكري. فقيمة أسهم شركة ميكروسوفت مثلا ليست مبنية على قيمة مصانعها أو مبانيها. بل على قدرتها على تطوير وإخراج منتجات جديدة، والتحكم في معايير وتقنيات برمجيات الحاسبات الشخصية، وتكوين أحلاف مع شركات أخرى. وعلى هذا يمكننا تعريف رأس المال الفكري بأنه الفرق بين القيمة الاسمية والقيمة السوقية لأية شركة. وكلما زاد هذا الفرق اتساعا، كلما أدركنا أن الشركة أكثر ثراء بفكرها وذكائها ومعارفها، وأقل اعتمادا على الأصول المادية الملموسة التي يمكن شراؤها بسهولة إذا توافر رأس المال الفكري.

من رأس المال إلى المعرفة

قديماً كان العامل أقل أهمية من الآلة التي يعمل عليها. بل لم يكن لوجوده أي مبرر سوى أن يراقب الآلة أو يغذيها بالوقود والمواد الخام وعليها هي أن تقوم بإنتاج السلع. في ذلك العصر تغلبت الآلة على العامل. أما اليوم فقد تحولت القوى العاملة إلى قوى عالمة، واستطاعت أن تدخل تعديلات جوهرية على الآلات وتبتكر آلات جديدة. بالمقابل أفرزت الآلات قوة عمالة جديدة تتميز بالمعرفة. وكلما تعقدت الآلات زادت الحاجة لهذه القوى العالمة التي تستطيع تشغيلها. وهكذا ولأول مرة تتحالف القوى البشرية مع القوى الآلية. هذا ما يدفع بعض علماء الإدارة للتبشير بزوال الاقتصاد الرأسمالي وحلول الاقتصاد المعرفي محله. فقد كان المحرك الأساسي للاقتصاد الرأسمالي هو صاحب رأس المال الذي يملك المصنع والآلات ويدفع أجور العمال. أما في الاقتصاد المعرفي فقد انتقلت القيادة ليد العامل الماهر الذي يسيطر على الآلة ويوجهها كيف يشاء. أنظر لنماذج من أساطين اقتصاد المعرفة غير الملموسة، ابتداءً من "بل جيتس" وحتى "سبيلبيرج" وغيره من مخرجي ونجوم السينما. أليس كل هؤلاء من العاملين أصحاب المواهب والعالمين في مجالهم؟

وظيفة المدير في عصر المعلومات

مع هذه النقلة النوعية في العمل و الاقتصاد والحياة، تشهد وظيفة المدير نقلة مماثلة في جوهرها ووظيفتها. ففي الماضي كان المدير هو: المسئول عن أداء المرءوسين وتحفيزهم وإنجاز الأعمال من خلالهم. والمسئول عن كفاءة نظام العمل وتطبيق اللوائح وتنفيذ التعليمات. أما في عصر المعلومات فيضاف إلى وظائف المدير أنه المسئول عن صناعة وتطبيق وتفعيل المعرفة داخل المنظمة.

فهرس الخلاصة

رأس المال الحقيقي.................................١
بنوك رأس المال الفكري:...............................٢
رأس المال البشري.................................٢
مقاييس رأس المال البشري:..........................٢
تنمية رأس المال الفكري:..........................٣
تصنيع رأس المال البشري:.......................٣
مجموعات الممارسة:..................................٣
ليست مجموعة مشروع:...............................٤
إدارة رأس المال الفكري:..........................٤
امتلاك رأس المال الفكري.............................٤
العملاء كمصدر لرأس المال الفكري.........٦
كيف تستثمر العملاء...............................٦
٤- أربط عميلك بك:.......................................٧
تقييم رأس المال الفكري............................٧
قياس رأس المال الفكري.............................٧
قياس رأس مالك الفكري:.............................٧
قياس رأسمالك من العملاء.......................٧
الشركات بين المرئي واللامرئي:...............٨
من رأس المال إلى المعرفة........................٨
وظيفة المدير في عصر المعلومات ٨

فهرس الخلاصة

Title: Intellectual Capital.

Author: Thomas A. Stewart.

Publisher: Currency & Doubleday.

Pages: 261.

ISBN: 0-385-48228-0.

Date: 1997.